

数字化转型背景下国有企业集团“穿透式”风控体系优化研究

马 敏

陕西钢铁集团有限公司 陕西 西安 710018

摘要：在数字化转型深入推进与国资监管趋严的背景下，国有企业集团多层次、多元化的治理特点，使传统风控体系难以满足全流程、全维度的穿透式管控需求。本文界定核心概念、梳理相关理论，分析当前国企集团“穿透式”风控在体系架构、数字化赋能、管控力度及人才储备上的问题与根源，结合数字化技术优势，从架构、技术、流程、保障体系提出优化路径，为国企集团防范风险、保障国有资产安全、实现高质量发展提供理论与实践支撑。

关键词：数字化转型背景；国有企业集团；穿透式；风控体系优化

引言：随着数字技术与国企经营深度融合，国务院国资委出台多项政策推动国企构建智能化穿透式管控体系，“穿透式”风控成为国企防范化解风险、规范治理的核心抓手。当前，部分国企集团仍存在风控层级割裂、数据孤岛突出、管控不到位等问题，难以适配数字化转型需求。基于此，本文聚焦数字化转型背景下国企集团“穿透式”风控体系优化，破解传统风控痛点，助力国企在转型中实现风险可控与价值提升。

1 相关概念与理论基础

1.1 核心概念界定

(1) 数字化转型：指国企集团依托数字技术，对业务流程、管理模式、组织架构进行全方位重构，核心特征体现为数据化、智能化、协同化。其核心内涵是通过数字技术赋能经营管理，重点方向聚焦于业务数字化、管理数字化、风控数字化，实现效率提升与价值创造。(2) 国有企业集团：界定为国家出资设立、具有独立法人资格的大型经济组织，具有公益性与经营性双重特征。其治理呈现多层次、多元化特点，涵盖集团总部、子公司、孙公司等多个层级，业务涉及多领域，治理需兼顾国家监管要求与市场经营效率。(3) “穿透式”风控体系：核心是打破层级与部门壁垒，实现对风险的全流程、全维度管控，本质要求是精准定位风险源头、明确责任主体。与传统风控相比，其更注重动态监控与事前预判，涵盖主体穿透（明确各级主体权责）、业务穿透（覆盖全业务链条）、风险穿透（识别潜在风险点）、数据穿透（实现数据共享）、责任穿透（落实全流程责任）^[1]。

1.2 相关理论基础

(1) 风险管理理论：以全面风险管理（ERM）理论为核心，核心逻辑是通过风险识别、风险评估、风险控

制三大环节，实现对各类风险的系统性管控，为国企集团“穿透式”风控提供核心框架。(2) 数字化管理理论：包含数据驱动理论与流程再造理论，数据驱动理论强调以数据为核心开展管理决策，流程再造理论聚焦优化业务与管理流程，二者共同为风控数字化转型提供技术与方法支撑。(3) 公司治理理论：明确国企集团治理结构与风控体系的内在关联，界定治理层（决策、监督）与执行层（落实、管控）的权责划分，为“穿透式”风控体系的落地提供组织保障。

1.3 数字化转型与“穿透式”风控的内在关联

(1) 数字化转型对“穿透式”风控的赋能作用：通过数字技术打破各层级、各部门信息壁垒，实现数据实时共享，提升风险监控效率，依托智能化技术强化风险事前预判，破解传统风控滞后难题。(2) “穿透式”风控对数字化转型的保障作用：防范转型过程中的技术风险、数据风险、合规风险，规范转型流程，确保数字化转型在合规框架内有序推进，避免转型偏差。(3) 二者协同发展的核心逻辑：以数字化手段为支撑，实现对风险的穿透式管控；以穿透式风控为保障，护航数字化转型稳步推进，形成“技术赋能风控、风控保障转型”的良性循环。

2 数字化转型背景下国有企业集团“穿透式”风控体系现状及问题分析

2.1 数字化转型背景下国企集团“穿透式”风控体系发展现状

(1) 风控体系建设基础：多数国企集团已搭建基本风控架构，建立了涵盖风险识别、评估、控制的基础制度，配备了专门的风控岗位人员，形成了“集团总部统筹、下属单位执行”的初步格局，但部分企业风控架构

层级冗余,制度落地流于形式,人员专业能力参差不齐。(2)数字化赋能风控的初步实践:数据建设逐步推进,多数企业已完成核心业务数据的初步归集,引入DRP系统等数字化工具,应用于风险数据统计、简单风险排查等场景,实现了部分风控流程的线上化,一定程度上提升了风控效率,但系统应用深度不足,未充分发挥数据驱动的核心作用。(3)“穿透式”风控的探索进展:在层级穿透上,初步实现对二级子企业的风控覆盖;在流程穿透上,梳理了核心业务风控流程,明确了关键风控节点;在风险穿透上,对信贷、投资等重点领域风险进行了初步排查,取得阶段性成果,但尚未实现全层级、全业务、全流程的深度穿透。

2.2 国企集团“穿透式”风控体系存在的核心问题

(1)体系架构不完善:集团总部与下属子企业、各职能部门之间层级割裂、协同不足,形成明显的“信息孤岛”“业务孤岛”,未构建起“风险、合规、审计、内控”四位一体的大风控格局,风控决策缺乏系统性支撑。(2)数字化赋能不足:各部门、各层级数据标准不统一,数据孤岛突出,数据质量参差不齐;风控系统智能化水平低,多停留在线上化、信息化层面,缺乏大数据分析、人工智能等技术支撑,实时预警、动态管控能力薄弱。(3)穿透管控不到位:对下属子企业尤其是境外子企业、参股企业的管控力度不足,对隐性业务、表外业务的覆盖不全面,资金流向追溯困难,部分风险隐患无法及时发现;风控责任层层传导不畅,存在责任悬空、问责不严的现象^[2]。(4)风控人才短缺:现有风控人员多具备传统风控专业素养,但缺乏数字化操作、数据分析能力,复合型人才缺口较大;同时,企业全员风险意识薄弱,部分员工对穿透式风控的重要性认识不足,风险防控的主动性不强。

2.3 问题产生的根源分析

(1)思想认知层面:部分企业管理层对数字化与穿透式风控的融合重视不足,仍沿用传统风控理念,将风控等同于合规检查,忽视了数字化转型背景下风控的动态性、穿透性要求,导致风控建设与业务发展脱节。(2)制度机制层面:缺乏完善的跨部门、跨层级协同机制,风控与业务、财务、审计等部门联动不足;考核机制侧重业务指标,对风控成效的考核权重偏低,问责机制不健全,权责划分不清晰,难以形成有效的约束与激励。(3)技术支撑层面:数字化投入不足,重点偏向业务数字化,对风控数字化的投入占比偏低;数据治理体系不完善,数据归集、清洗、共享机制不健全,技术与业务融合不深入,未能将数字化技术充分融入风控全流程。(4)人才

培养层面:缺乏系统的复合型人才培养体系,未建立针对性的培训机制,现有人员数字化能力提升缓慢;同时,复合型人才引育机制不完善,难以吸引兼具数字化与风控专业能力的高端人才,人才短板制约风控体系升级。

3 数字化转型背景下国企集团“穿透式”风控体系优化路径

3.1 优化总体思路与目标

(1)总体思路:以数字化转型为核心契机,立足国有企业集团多层次、多元化、公益性与经营性兼具的特点,打破传统风控的层级与部门壁垒,整合风控资源,构建“全层级覆盖、全链条管控、全要素穿透”的穿透式风控体系,推动风控工作从被动应对向主动防控、从线下人工向线上智能、从单点管控向系统协同转型,实现风控与业务、数字化深度融合。(2)核心目标:依托数字化技术,实现对各类风险的精准识别、实时监控、快速处置,全面防范化解国企集团经营管理中的各类风险隐患,切实保障国有资产安全完整;同时,通过风控体系优化,规范经营管理流程,提升企业运营效率,为国有企业集团高质量发展保驾护航,助力实现国有资产保值增值^[3]。(3)优化原则:坚持战略适配性原则,确保风控体系优化与企业发展战略、数字化转型规划同频同步;坚持全面穿透性原则,实现对各层级、各业务、各环节、各主体的全方位穿透管控;坚持数字化赋能原则,以技术创新提升风控智能化水平;坚持协同高效性原则,推动各部门、各层级协同联动,提升风控效率;坚持合规性原则,严格遵循国家法律法规、监管要求及企业规章制度,确保风控工作合法合规。

3.2 体系架构优化:构建协同联动的“穿透式”风控架构

(1)完善顶层设计:设立由董事会直接领导的风险管理委员会,明确其在风控体系中的决策、监督核心职能,统筹推进集团整体风控工作;细化集团总部、子企业、业务单元各层级风控权责,明确各级管理者的风控责任,形成“董事会统筹、风险管理委员会监督、总部部门指导、子企业落实、业务单元执行”的层级清晰、权责明确的风控架构。(2)打破部门壁垒:推动法务、合规、内控、风险等相关部门深度融合,建立联合办公机制与跨部门协同流程,实现风控资源共享、信息互通、工作联动;明确各部门风控职责分工,避免交叉重叠与责任空白,形成“分工明确、协同高效、全程覆盖”的大风控工作格局,破解“孤岛效应”。(3)压实基层责任:明确下属子企业(含境外子企业、参股企业)的风控主体责任,将风控要求嵌入各业务单元、各岗位,推动风控

工作向基层延伸、向一线下沉；建立集团对下属企业的风控垂直管理机制，实现层级穿透管控，确保风控要求层层落实、不打折扣。

3.3 数字化赋能优化：强化技术支撑，提升穿透能力

(1) 构建统一数据底座：全面梳理集团各部门、各层级业务数据，打破数据孤岛，建立企业级风险数据集市，明确数据标准、规范数据口径，实现风险数据同源、同标、同享；加强数据治理，提升数据质量，确保数据真实、准确、完整，为穿透式风控提供可靠的数据支撑。(2) 升级风控智能化系统：整合现有风控系统资源，应用大数据、人工智能、区块链等先进技术，升级打造智能化风控平台，实现风险自动识别、实时预警、全程追溯与智能处置；依托算法模型，对资金流向、业务流程、底层资产等进行动态监控，提升风险预判的精准度，破解传统风控滞后难题^[4]。(3) 推动流程数字化再造：将风控要求嵌入业务全流程，对采购、投资、融资、销售等核心业务流程进行数字化重构，实现“流程驱动风控、风控嵌入流程”；明确各业务流程的风控节点、管控标准，实现业务流程与风控流程同步推进、同步管控，提升风控管控的刚性与有效性。

3.4 管控流程优化：实现全链条穿透式风控

(1) 风险识别穿透：覆盖集团全业务领域、全层级主体，包括核心业务、隐性业务、表外业务及境外业务，建立完善的风险图谱，梳理各类风险点，明确风险特征与影响范围，精准识别潜在隐性风险，做到风险识别无死角、无遗漏。(2) 风险评估穿透：构建数字化风险评估模型，结合实时数据与历史数据，对底层资产质量、真实风险水平进行精准研判，打破层级模糊、信息不对称的局限，实现对各层级、各业务风险的量化评估，为风险处置提供科学依据。(3) 风险处置穿透：建立“预警-线索-问题-整改”闭环管理机制，针对风控系统预警的风险线索，快速核查、精准定位问题根源，明确整改责任主体、整改措施与整改时限；加强整改跟踪督办，确保风险处置层层落实、责任到人，实现风险闭环管控，防止风险扩散蔓延^[5]。

3.5 保障体系优化：强化人才、制度与文化支撑

(1) 人才队伍建设：建立复合型风控人才引进机制，一方面引进兼具数字化能力与风控专业素养的高端人才，另一方面加强对现有风控人员的分层分类培训，提升其数据分析、系统操作、风险研判能力；完善人才激励机制，激发人才积极性与主动性，打造一支专业化、数字化的风控人才队伍。(2) 制度机制完善：健全风控管理制度体系，细化风控操作流程，明确管控标准；完善风控考核机制，将风控成效纳入各层级、各部门及员工的绩效考核，提高风控考核权重；健全问责机制，明确问责情形与问责流程，实现“失职追责、尽职免责”，强化制度刚性约束。(3) 风险文化培育：加强风险文化宣导，传递“人人都是风险官”的理念，提升全员风险意识；将风险文化融入企业发展全过程、融入员工日常工作，引导员工自觉遵守风控要求，主动防范风险，形成“人人讲风控、事事守风控、时时重风控”的良好氛围。

结束语

数字化转型为国企集团“穿透式”风控体系优化提供了技术支撑，而完善的穿透式风控的是国企转型稳步推进的重要保障。本文通过系统分析风控体系现状、问题及根源，提出的优化路径贴合国企实际，可有效破解层级壁垒、数据孤岛等痛点。未来，国企需持续深化技术与风控融合，强化人才培育与制度落地，不断完善风控体系，为国有资产保值增值、企业高质量发展筑牢安全防线。

参考文献

- [1]田野.国际经贸规则与中国国有企业数字化改革[J].学术前沿,2022,8(12):75-76.
- [2]梁尚尉,郝宇彪.新时代国有企业数字化改革的痛点和主要方向[J].区域经济评论,2023,10(03):66-69.
- [3]黄吉海.大数据视角下的国有企业数字化改革发展环境热点分析及重点关注方向[J].国资智库,2023,6(05):19-20.
- [4]陈思琦.企业集团内部控制体系优化探讨[J].现代企业,2021,21(02):33-37.
- [5]陈丽.多元化经营企业集团内部控制体系优化设计[J].商业会计,2024,14(07):34-37.